



เอกสารการสัมมนาวิชาการ  
ในวาระครบรอบ 50 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
บนเส้นทางพลังปัญญาสู่การบริหารการพัฒนาประเทศ

หัวข้อเรื่อง

**Outsourcing?: แรงกดดันที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์**

โดย

รศ.ดร.นิสตาร์ก เวชยานนท์

วันที่ 9 กรกฎาคม 2548 เวลา 13.15-16.15 น.  
ณ ห้อง 1009, ห้อง 913 และห้องประชุมศูนย์เทคโนโลยี ชั้น 5  
ณ อาคารอเนกประสงค์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

---

## Outsourcing?: แรงกดดันที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์

### บทนำ

Outsourcing หรือถ้าแปลเป็นไทยจะแปลว่าการจัดซื้อสินค้าหรือบริการจากภายนอก เป็นคำที่ถูกนำมาใช้ทับศัพท์อย่างแพร่หลาย อะไร ๆ ก็ จะ outsource กันไปหมด ดูเสมือนกับว่า ถ้าองค์กรใดหน่วยงานใดไม่ทำการ outsource ก็จะไม่เชยและไม่ in trend พูดภาษาการบริหารสมัยใหม่กับใครเขาไม่ได้

บทความนี้ผู้เขียนต้องการที่จะสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเหตุผลของการเกิดขึ้นของ Outsourcing กล่าวถึงข้อดีข้อเสียที่เกิด รวมทั้งผลกระทบของการทำ Outsourcing ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในต่างประเทศ งานอะไรหรือกิจกรรมอะไรที่บริษัทต่าง ๆ ทำการ Outsource หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือองค์กรควร Outsource งานแบบไหน และไม่ควร Outsource งานแบบไหน ในตอนท้ายของบทความจะเป็นการวิเคราะห์ถึงการนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในบริบทแบบไทย ๆ และเป็นข้อคิดเห็นในฐานะที่เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คนหนึ่งว่าคุณที่เป็น HR ควรที่จะต้องเตรียมตัวอย่างไรถ้าแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในองค์กร

### ความหมายและเหตุผลของการนำแนวคิดของ Outsource มาใช้

การทำ Outsourcing โดยทั่ว ๆ ไปคือการตัดงาน หรือกิจกรรม หรือหน้าที่บางประการออกไปให้คนอื่นทำ โดยปกติในอดีตที่ทำมาก็มักจะตัดงานที่มีความสำคัญน้อยให้บริษัทอื่นรับช่วงไปทำ องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น นำไปใช้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่าย HR<sup>(1)</sup> การทำ Outsources ในช่วงปี 2001 ที่ผ่านมามีคาดการณ์ว่าใช้เงินไปทั้งสิ้นประมาณ 3.7 ล้านล้านเหรียญ และอาจเพิ่มขึ้นไปถึง 5.1 ล้านล้านเหรียญในปลายปี 2003<sup>(2)</sup> ถ้าถามถึงเหตุผลของการเจริญเติบโตอย่างมากของการทำ Outsourcing ก็คงจะตอบได้ว่าเป็นเพราะการทำ Outsource จะช่วยในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรในสภาพการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการทำ Outsource นี้ทำควบคู่ไปกับการทำการรื้อปรับระบบ (Business Process Reengineering)<sup>(3)</sup> การที่บริษัทในต่างประเทศนิยมทำการ Outsource มาก ๆ นี้จะมีผลทำให้ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในประเทศที่ทำการลดลงและถูกตัดไปสู่ประเทศที่ด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนามากขึ้น เนื่องจากได้เปลี่ยนในด้านของค่าจ้างแรงงานที่ถูกกว่า

การเกิดขึ้นของแนวคิดนี้ถ้าจะพิจารณาดูแล้วไม่ใช่ปรากฏการณ์ใหม่เสียทีเดียว เพราะได้มีการทำ Outsource แบบนี้ในประเทศอังกฤษตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 มาแล้ว<sup>(4)</sup> แต่ที่แพร่หลายมากที่สุดก็คือครึ่งหลังของปี 1980 และต่อปี 1990 เมื่อแนวคิดของการทำธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจของการให้บริการ

Outsource เป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน (Contractual Relationship) เพื่อส่งมอบงานหรือบริการตามแต่ที่จะตกลงกัน แต่ความสัมพันธ์รูปแบบนี้จะแตกต่างจากความสัมพันธ์อื่น ๆ กล่าวคือ มันจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนแรก (The Discovery Phase) เป็นขั้นตอนเตรียมการที่องค์กรที่ต้องการจะ Outsource ต้องทำการประเมินภายในเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งเมื่อองค์กรประเมินตัวเองแล้ว องค์กรอาจจะต้องการปรับเปลี่ยนระบบตัวเอง แทนที่จะทำการ Outsource ก็มี

ในขั้นตอนที่สองเรียกว่า (The Negotiation Phase) ขั้นตอนนี้บริษัทที่ต้องการจะ Outsource จะมองหาผู้ที่จะให้บริการและพยายามที่จะเจรจาเพื่อให้เกิดการตกลงมาทำงานร่วมกัน ภายใต้ปรัชญา แนวคิด ที่ทั้งสององค์กรต้องพยายามที่จะปรับเข้าหากันให้ได้ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาและการบูรณาการความคิดเห็น ส่วนขั้นตอนที่สามเรียกว่า (The Transition Phase) เป็นขั้นของการเตรียมการ การวางแผนการทำงานล่วงหน้า และขั้นตอนสุดท้ายเป็นขั้นที่คู่สัญญา (vendor) เริ่มที่จะผลิตสินค้าและบริการ มีการตรวจสอบติดตามประเมินผล โดยมีการเทียบเคียงกับมาตรฐาน (Benchmark) ของหน่วยงานที่ดีที่สุดซึ่งในขั้นตอนนี้เรียกว่า The Assessment Phase ซึ่งถ้าการประเมินผลผ่านไปด้วยดีก็จะมีการทำสัญญาต่อไป<sup>(5)</sup> เพราะฉะนั้น การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะตัดสินใจว่าจะ Outsource หรือไม่ จึงเป็นการตัดสินใจที่ต้องมีพันธะผูกพันตามมา จึงไม่ใช่การกระทำตามกระแสหรือการกระทำตามแฟชั่น

การทำ Outsourcing จะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เพราะมันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงกับงานและพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงเหมือนกับการที่องค์กรทำการ downsize หรือการควบรวมกิจการต่าง ๆ ผลประกอบการหรือการที่ผลผลิตขององค์กรจะต้องลดลงในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเรื่องที่ไม่เกินความคาดหมาย

### เหตุผลของการทำ Outsourcing

ตามที่กล่าวมาแต่ต้นว่าการทำ Outsourcing ในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก (global outsourcing) มีการทำมานานแล้วซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการค้าขายระหว่างชาติต่าง ๆ ในโลกที่ต้องการแสวงหาส่วนต่างของผลกำไร เมื่อมองเห็นช่องทางต่าง ๆ เหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้เกิดแนวคิดการ Outsource คือ เมื่อองค์กรของเราไม่มีความเชี่ยวชาญในการทำกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งการที่เราไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทำให้เราต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เข้าไปจับมือกับองค์กรที่มีความชำนาญกว่า ซึ่งช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและทำให้มีคุณภาพที่ดีกว่า ยิ่งในปัจจุบันเมื่อโลกต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะทำให้การ Outsource กิจกรรมหรืองานหรือบริการบางอย่างให้คนกลุ่มที่ชำนาญกว่าทำได้กว้างขวางทั่วโลก

แนวคิดสำคัญประการหนึ่งของการทำ Outsource คือ แนวคิดเกี่ยวกับ "จะสร้างหรือจะซื้อ" (make-or-buy) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจขององค์กร<sup>(6)</sup> การที่องค์กรต้องตัดสินใจว่าองค์กรจะดำเนินการกับกิจกรรมนั้น ๆ ต่อไปดี หรือตัดกิจกรรมพันไปให้คนอื่นทำ ซึ่งการตัดสินใจก็จะต้องเป็นการชั่งน้ำหนักระหว่างผลของทางเลือกที่จะเกิดขึ้น การเลียนแบบองค์กรอื่นโดยไม่ได้มีการประเมินถึงความเข้มแข็งหรือความสามารถของตัวเอง รวมถึงการไม่มองไปที่อนาคต จะทำให้การตัดสินใจ Outsource มีผลเสียมากกว่าผลดี ความหมายของการ Outsource ใน

ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตพอสมควร กล่าวคือ ในอดีตเมื่อเราพูดถึงการ Outsource เรามักหมายถึงการตัดงานหรือกิจกรรมที่ไม่สำคัญออกไปให้คนอื่นหรือผู้ขายอื่น (Vendors) แต่ในปัจจุบันการทำ Outsource จะขยายไปสู่การเป็นหุ้นส่วน (partners) ซึ่งผู้ที่มาเป็นหุ้นส่วน อาจจะเสนอบริการอย่างอื่นนอกเหนือจากกิจกรรมหรือบริการเดียวอย่างแต่ก่อน อาจจะเป็นกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขององค์การทั้งหมด บางครั้งกระบวนการเหล่านี้ก็เป็นกระบวนการที่สำคัญ (core business) ของธุรกิจเสียด้วย<sup>(7)</sup>

เหตุผลที่องค์กรตัดสินใจทำการ Outsource มีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ

1. เหตุผลทางด้าน การเพิ่มขนาดการผลิตที่ประหยัด (scale economies) การที่องค์กรที่มีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งมาก ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณที่มาก และรักษาคุณภาพตามมาตรฐาน จะช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าชนิดนั้นลดลง เพราะใช้หลักการแบ่งงานกันทำและทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ประหยัดต้นทุนทางการบริหาร จากการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา The Boston Consulting Group ที่ศึกษาบริษัทเป็น 100 บริษัท ที่ทำการ Outsource ทำให้ได้ข้อสรุปว่าบริษัทเหล่านั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านคนลง และช่วยประหยัดในระยะสั้นได้<sup>(8)</sup> ซึ่งเหตุผลนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายกับกลุ่มบริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านโทรคมนาคมหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการต้องพัฒนาทักษะความสามารถทางด้าน IT และลดค่าใช้จ่ายบุคลากรในหน่วยงานที่ไม่ใช่งานหลัก (non-core competence)<sup>(9)</sup>

นักวิชาการอย่าง Michael Porter, Gary Hamel, Peter Druckers ได้พยายามที่จะเสนอแนะให้องค์กรต่าง ๆ แยกแยะงานที่สำคัญ และเอางานที่ไม่สำคัญไปให้กับผู้ขายอื่นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดให้กับลูกค้า ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรมีความเป็นระบบเปิดมากขึ้น องค์กรต้องตอบสนองคนกลุ่มต่าง ๆ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรก็คือผู้ถือหุ้น ทำให้การประเมินผลประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น การนำการวัดผลทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value-Added) หรือ EVA เข้ามาใช้ยังทำให้ผู้บริหารขององค์กรต้องพยายามสร้างผลกำไรและหาทางลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด และวิธีหนึ่งที่จะลดค่าใช้จ่ายได้ก็คือลดกิจกรรมหรืองานที่เป็น non core activities ให้ออกไปจากบัญชีขององค์กรให้มากที่สุด

การทำการรีอับระบบ (Business Process Reengineering) หรือ BPR ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ นิยมทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนต่าง ๆ การทำ BPR จะทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง ผอมลง รวมทั้งการนำแนวคิดของ Supply Chain Management การจัดการโซ่อุปทาน หรือ SCM ซึ่งมีหลักการที่จะช่วยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยใช้ราคาและคุณภาพของสินค้า ยิ่งทำให้องค์กรต้องพยายามหาผู้ขายที่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ผลทำให้องค์กรเหล่านี้ยังมีความจำเป็นมากขึ้นที่จะต้องไป Outsource ตัวอย่างของบริษัท Unilever ที่ผลิตสินค้าหลากหลายตั้งแต่อาหาร เครื่องอุปโภคบริโภค ไปจนถึงของใช้ในครัวเรือนได้ประกาศอย่างเป็นทางการว่าบริษัทจะเน้นเฉพาะสินค้าที่เป็นสินค้าหลัก (Core Products) ซึ่งเป็นสินค้ามี

ตราที่มั่นคง (power brands) สามารถส่งขายไปทั่วโลก เพราะจะช่วยให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายและเป็นผู้นำในสินค้านั้นได้<sup>(10)</sup>

2. เหตุผลทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) ซึ่งแนวคิดของเหตุผลนี้ก็คือการทำ Outsource ควรจะถูกกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร<sup>(11)</sup> ล่วงหน้า การทำ Outsourcing ไม่ควรทำเพราะเกิดจากแรงบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการที่องค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ 3 ประการ คือ 1) ช่วยให้เกิดการปรับปรุงกลยุทธ์ (strategic improvement) เช่น การลดค่าใช้จ่ายและการเพิ่มประสิทธิภาพ 2) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน (strategic business impact) และประการที่สามคือช่วยเสริมสร้างรายได้เปรียบทางการค้า ซึ่งเหตุผลทางด้านกลยุทธ์นี้ได้รับความสำคัญมากขึ้นในการทำ Outsourcing ในปัจจุบันจะเห็นได้จากบริษัท General Motors ก็มีการกำหนด Outsourcing อยู่ในกลยุทธ์โดยการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)<sup>(12)</sup> รวมทั้งบริษัทที่ทำทางด้าน IT ทั้งหลายนำแนวคิดนี้มาใช้อย่างแพร่หลาย เพราะช่วยในการลดค่าใช้จ่าย ช่วยในการเพิ่มพูนนวัตกรรมของบริษัท คือทำให้บริษัทหันมาทุ่มเททางด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีมากขึ้น<sup>(13)</sup>

มีนักวิชาการบางท่าน เช่น Williamson, Chalos and Sung ให้เหตุผลเพิ่มเติมของการทำ Outsource คือ เพื่อปรับปรุงสิ่งจูงใจให้แก่ผู้บริหาร ยิ่งถ้าผู้บริหารสามารถที่จะลดค่าใช้จ่ายได้ และสนใจพัฒนากระบวนการที่เป็น Core competency หรือศักยภาพหลักขององค์กรมากเท่าไร ก็จะมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

แต่ไม่ว่าจะเหตุผลอะไรก็ตาม เหตุผลหลักของการ Outsource ก็คงหนีไม่พ้นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ในปัจจุบันจากการศึกษาของบริษัท Price Waterhouse Coopers ได้พบว่าการ Outsource ได้ขยายขอบเขตจากการตัดบางกิจกรรมไปเป็นการตัดกระบวนการออกไป Outsource รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะ Outsource งานที่ใช้ความรู้ (intellectual based system (Quinn 1999)<sup>(14)</sup> เช่น บริษัท Daimler Chrysler ผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลกได้ให้บริษัท Anderson Consulting ทำการผลิตที่เรียกว่า "Smart car" ในประเทศฝรั่งเศส<sup>(15)</sup>

โดยสรุปเหตุผลที่บริษัทต่าง ๆ ทำการ Outsource จะประกอบไปด้วยเหตุผลเหล่านี้ คือ

1. เป็นการลดและควบคุมค่าใช้จ่าย
2. ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
3. ขาดทรัพยากรหรือขาดศักยภาพภายใน
4. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำ BPR
5. ต้องการกระจายความเสี่ยง
6. กระตุ้นการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่
7. ปรับปรุงคุณภาพ

## ข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นจากการทำ Outsourcing

จากการที่แนวโน้มของการทำ Outsourcing ได้กระจายไปทั่วโลก จึงได้มีการศึกษาถึงประโยชน์ข้อดีและผลกระทบทั้งในมุมมองของบริษัทที่ปรึกษา นักวิชาการ นักบริหาร นักเศรษฐศาสตร์ รวมทั้งกลุ่มบุคคลต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า การทำ Outsourcing ก่อให้เกิดผลดีดังนี้คือ

1. ทำให้องค์กรหันเหความสนใจ และสามารถทุ่มเทพยายามไปที่กระบวนการทำงานหลัก (core business) ที่เป็นหัวใจขององค์กรของตัวเอง ซึ่งประเด็นนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการคนสำคัญ เช่น Hamel และ Prahalad<sup>(16)</sup> ยกตัวอย่างบริษัท Intel ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาซึ่งบริษัทถือว่างานนี้เป็น Core Competence ของบริษัท ดังนั้น บริษัทจะนำเอางานอื่น ๆ ไป Outsource การที่องค์กรหันมาสนใจในสิ่งที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญยิ่งทำให้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และทำให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำในตลาดได้ง่ายและเร็วกว่าคู่แข่งโดยไม่มีสิ่งที่ไม่ใช่งานหลักมาคอยถ่วงหรือเหนี่ยวรั้ง

2. ทำให้องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย (cost control) จากผลการวิจัยพบว่าบริษัทชั้นนำของโลกที่ทำการ Outsource สามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและควบคุมได้มาก อีกทั้ง ลดค่าจ้างแรงงาน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ทำให้เกิดผลผลิตที่คุ้มค่า และยังลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายด้านสวัสดิการ เช่น ค่าประกันสุขภาพ<sup>(17)</sup> บริษัทที่ทำการ Outsource ยังสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบริษัทที่รับ Outsource ไปกลับต้องแบกรับความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านี้แทน และมีผลทำให้ลดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในปัจจุบันที่การติดต่อสื่อสารสามารถเชื่อมโยงได้ในทุกมุมโลกยิ่งทำให้การไปหาผู้ขายในพื้นที่ที่ห่างไกลแต่จ่ายค่าจ้างถูกยิ่งเป็นที่ดึงดูดใจ ในอดีตบริษัทใหญ่จะเคยทำการตัดกิจกรรมบางอย่างให้บริษัทอย่างในมาเลเซียทำ ซึ่งต้องจ่ายค่าจ้างแรงงานอยู่ในอัตราประมาณ 2.50 เหรียญสหรัฐต่อชั่วโมง แต่เมื่อประเทศอื่นเปิดทำให้บริษัทสามารถประหยัดเงินค่าแรงไม่ได้อีก เพราะค่าจ้างแรงงานอื่นเพียงแค่ 60 เซ็นต์ต่อชั่วโมงเท่านั้น<sup>(18)</sup>

3. ทำให้องค์กรสามารถบรรลุการเข้าถึงเทคโนโลยี การที่องค์กรหันมาทำการ Outsource มากขึ้น ทำให้องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น ยิ่งธุรกิจที่เน้นเกี่ยวกับข้อมูล ซึ่งข้อมูลจะถูกส่งจากพื้นที่ที่ใดก็ได้ในโลก ไม่ต้องสร้างตึกหรืออาคารมารองรับทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากมาย เช่นเดียวกับเซอร์ฟแวร์ซึ่งบริษัทที่รับงานไปสามารถจะรับไปทำที่ไหนก็ได้ ขอเพียงแต่ให้ส่งมอบงานที่มีคุณภาพตรงตามกำหนดเวลา ซึ่งจะทำให้การทำงานในองค์กรเกิดความยืดหยุ่น การจ้างงานก็จะยืดหยุ่นตามไปด้วย<sup>(19)</sup>

4. ผลักดันให้เกิดความโปร่งใสมากขึ้นและบรรลุความมีมาตรฐานเพิ่มขึ้น การที่องค์กรทำการ Outsource สาเหตุหนึ่งเพราะองค์กรต้องการเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า เหตุผลเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเพิ่มความรับผิดชอบและต้องบริหารให้เกิดความโปร่งใสมากขึ้น

5. ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายของตลาดและสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว การมีผู้ผลิตภายนอกมารับช่วงต่อทำให้เปรียบเสมือนกันชนที่องค์กรสามารถที่จะรองรับความผันผวนต่าง ๆ<sup>(20)</sup> ความยืดหยุ่นนี้ยังมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในเรื่องของการบริหารแรงงาน ปัญหาข้อพิพาทแรงงานต่าง ๆ ก็ยังมีแนวโน้มที่จะลดลง อีกทั้งองค์กรสามารถที่จะนำแรงจูงใจที่จ่ายตามผลงานมาใช้กับบริษัทที่เป็นคู่สัญญาอีกด้วย

นอกเหนือจากข้อดีทั้งห้าประการที่ได้พูดถึงไปนี้ ยังมีข้อดีอื่น ๆ อีก อาทิเช่น ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ไว สามารถใช้ศักยภาพของผู้ผลิตภายนอกได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้บริษัทที่ Outsource อาจลดค่าใช้จ่ายที่เป็น fixed costs และผลักไปให้ผู้ผลิตภายนอกก็เป็นข้อที่จัดว่าได้เปรียบอีกประการหนึ่ง

ข้อเสียหรือผลกระทบทางด้านลบที่เกิดจากการ Outsource ในมุมมองของนักวิชาการ เช่น Currie และ Willcocks เขาได้กล่าวถึงผลเสียที่เกิดจากการ Outsource นั้นมีมากกว่าผลดี<sup>(21)</sup> เช่นเดียวกับ Kleim<sup>(22)</sup> พวกเขาได้กล่าวถึงผลเสียเช่นการเลือกผู้ผลิตภายนอกที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะมีส่วนทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจทั้งในด้านของผลลัพธ์ พฤติกรรมพนักงานของคุณภาพของสินค้า ผลเสียของการตัดแบ่งกิจกรรมหรือกระบวนการไปให้ภายนอกทำอาจแบ่งเป็นด้านใหญ่ ๆ 2 ด้าน คือ

1. ผลกระทบทางด้านจริยธรรมที่มีต่อพนักงาน (labor and ethical issues) ผลกระทบนี้ทำให้โอกาสการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน และทำให้พนักงานสูญเสียรายได้และสวัสดิการ ทำให้พนักงานเสียขวัญกำลังใจ และนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง<sup>(23)</sup> เหมือนอย่างบทเพลงที่นักร้องขวัญใจเพลง Rock อย่าง Bruce Springsteen ที่ร้องไว้ในเพลง Youngstown ที่อธิบายความรู้สึกของคนงานที่ถูกบริษัทให้ออก ในบทเพลงของเขาแสดงถึงความเสียใจของคนงานที่เขาคิดว่านายจ้างได้ล้มเขาไปแล้ว ทั้ง ๆ ที่เขามีสวนช่วยให้เจ้าของกิจการนั้นประสบความสำเร็จร่ำรวย แต่แม้แต่ชื่อของเขา นายจ้างยังจำไม่ได้เลย

นอกจากนี้การทำ Outsourcing ยังส่งผลโดยตรงกับพนักงานที่มีอายุมาก ผลการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่องค์กรได้จากการ Outsource จริงแล้วมันก็คือค่าใช้จ่ายของพนักงานที่เสียไป การที่คนตกงานยังส่งผลต่อเศรษฐกิจในชุมชน ซึ่งจำนวนเงินเหล่านี้ก็จะหายไปด้วย ผลเสียเหล่านี้ ส่งผลกระทบทางการเมืองในหลายประเทศ เช่น ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลได้ออกกฎหมายไม่ให้นายจ้างใช้คนงานต่างชาติในงานที่รัฐบาลลงทุนทำ<sup>(24)</sup> และยิ่งไปกว่านั้นยังมีแนวโน้มว่ารัฐบาลอเมริกันอาจจะออกกฎหมายห้ามไม่ให้เอางานภาครัฐไป Outsource ในต่างประเทศด้วย<sup>(25)</sup>

ยังมีข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่าองค์กรที่ทำการ Outsource มีแนวโน้มที่จะให้ข้อมูลที่ผิดแก่ลูกจ้างเหมือนที่ Machiavellian นักปราชญ์ทางการเมืองที่กล่าวว่า "ผลลัพธ์เป็นตัวบ่งชี้การกระทำ" (ends justify the means) ซึ่งการที่องค์กรพยายามทุกวิถีทางที่จะลดค่าใช้จ่ายได้ไม่ทำลายบรรทัดฐานทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมโดยมองโดยไม่แคร์พินาศที่ศรีษะของความเป็นมนุษย์

2. นอกเหนือจากผลกระทบต่อตัวพนักงานโดยตรงแล้ว การทำ Outsource ยังเป็นการทำลายกีดเซาะสัญญาหรือพันธะทางสังคม (social contract) ที่เคยมีอยู่เดิมด้วย เพราะการที่พนักงานทำงานที่ใดที่หนึ่ง องค์กรไม่ใช่มีความหมายแค่เป็นสถานที่อย่างเดียวนะ แต่มันเป็นตัวตนที่พนักงานสามารถที่จะ identify แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองที่เรียกว่า "spirit of place" การที่องค์กรเอาคนออกไปจากสถานที่ที่เขาเคยทำงานอยู่โดยที่พนักงานไม่ได้กระทำความผิดมันทำให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย หายไปจากตัวพนักงาน ความหมายของ spirit of place ยังรวมไปถึงความรับผิดชอบต่องาน ความรักความเห็นอกเห็นใจที่พนักงานมีต่อองค์กรหรือสถานที่ทำงานอีกด้วย<sup>(26)</sup> จนอาจจะสรุปได้ว่า Outsourcing มีผลกระทบทางลบต่อคน<sup>(27)</sup>

การที่องค์กรทำการ Outsource ได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแบบเดิม (Old Social Contract) มาสู่แบบใหม่ (New Social Contract) ซึ่งแตกต่างกันดังตารางข้างล่างนี้

สัญญาเดิม	สัญญาใหม่
1. การจ้างงานยาว	การจ้างงานตามสัญญาและพัฒนาคนเข้าสู่งานและสัญญาใหม่
2. มีความมั่นคงในงาน	มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงาน
3. โครงสร้างของอาชีพจะอยู่เฉพาะภายในองค์กร	สายอาชีพจะขึ้นอยู่กับตลาดแรงงาน พนักงานต้องประเมินตัวเองเสมอ
4. พนักงานจะต้องพึ่งพิงองค์กร	พนักงานต้องพึ่งตัวเอง
5. การสำรองจะมีสหภาพคอยรองรับ	ต้องสำรองด้วยตัวเอง
6. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันจะยืดหยุ่นและขึ้นอยู่กับผลงาน
7. นายจ้างจะเป็นคนประเมินความจำเป็นในการพัฒนาพนักงาน และเป็นธูระจัดหาโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงาน	นายจ้างจัดหาสภาพแวดล้อมและเครื่องมือ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ประเมินตนเอง



3. การทำ Outsourcing ในระดับโลกที่แพร่หลายทุกวันนี้นำมาสู่ปัญหาหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงหรือคุณสมบัติบางประการของสินค้า เวลาที่บริษัทใหญ่นำเอางานบางอย่างมา Outsource ในประเทศที่กำลังพัฒนาและมีค่าแรงถูก แบบของสินค้าหรือคุณสมบัติบางอย่างอาจเปลี่ยนไปทั้ง ๆ ที่เป็นยี่ห้อเดียวกัน<sup>(28)</sup> บางครั้งบริษัทที่รับงานมาก็ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลา ความผูกพันต่องานสำหรับบริษัทที่รับเหมาช่วงมาย่อมไม่มากเท่ากับบริษัทแม่ และเมื่อคุณภาพของสินค้าไม่ตรงตามสเปคที่กำหนดไว้ ทำให้บริษัทต้องทำการลดราคา นอกจากนี้ ถ้าการ Outsource เป็นกระบวนการผลิตที่สำคัญยิ่งทำให้บริษัทแม่สูญเสียอำนาจในการควบคุม เพราะมีความจำเป็นต้องพึ่งพาบริษัทที่ตัวเองมา Outsource และบางทีที่แยกว่านั้นคือบริษัทที่รับจ้างก็ไปจ้างเหมาบริษัทอื่นต่อซึ่งวิธีนี้เรียกว่า double outsourcing<sup>(29)</sup> ซึ่งการทำแบบนี้ยังมีผลทำให้บริษัทแม่อ่อนแอลงไปอีก<sup>(30)</sup> แต่ยังมีแยกว่านี้อีกคือบริษัทที่รับงานไปไปผลิตสินค้ามาแข่งกับบริษัทแม่ในราคาที่ถูกลงและมีคุณภาพเท่าเทียมกันเสียอีก

4. ข้อดีที่เป็นจุดเด่นที่สุดที่องค์กรตัดสินใจทำการ Outsource คือการลดต้นทุน แต่ได้มีการพิจารณาต้นทุนพวกนี้อย่างถี่ถ้วนยังว่ามันยังมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการ Outsource เช่น ค่าสินค้าเสียหาย ค่าบริหาร ค่าควบคุม ค่าเดินทาง และถ้าเราจะเอางานกลับมาเป็น (in-sourcing) ก็อาจสูญเสียโอกาสเพราะองค์การขาดทักษะและความสามารถที่จะทำแล้ว

5. ผลกระทบความเสี่ยงทางการเมืองที่มากับการ Outsource อาจยังไม่มีใครคาดถึงหรือคิดถึง แต่ก็ถูกมองข้าม เพราะตั้งแต่การก่อการร้ายเมื่อเดือนกันยายน 2001 ภัยของการก่อการร้ายเป็นสิ่งที่ประเทศต่าง ๆ ได้รับความกระทบ โดยเฉพาะบริษัทของประเทศที่เป็นมหาอำนาจ การนำองค์การออกไป outsource งานตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีผลส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงคือมีความเสี่ยงเหล่านี้ตามมาด้วย

6. ผลเสียทางด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นอีกประการหนึ่งที่จะเกิดขึ้นจากการทำ Outsource เพราะย่อมทราบดีว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ยึดโยงคนในองค์การให้ผูกพันกันและนำไปสู่ผลผลิตขององค์การ การ Outsource จัดว่าเป็นกลยุทธ์ของการทำให้เกิดความแตกแยกมากกว่าที่จะเป็นกลยุทธ์ของการสรรสร้าง เพราะเมื่อองค์การจะทำการ Outsource สมาชิกที่เคยมีวัฒนธรรมมีส่วนช่วยเหลือคนทำงานก็จะเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของดวงสงสัย ไม้ไว้วางใจ และกระวนกระวาย จนในที่สุดผลผลิตที่เคยทำได้ก็ตกลง<sup>(31)</sup>

7. ผลจากการวิจัยของ Vail (1989) และของ Willcocks et al (1995) ได้พูดถึงผลกระทบทางลบของการทำ Outsourcing ในองค์การภาครัฐได้มีส่วนบ่อนทำลายข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและเงื่อนไขในการทำงาน เช่น ตัวอย่างที่องค์การของรัฐคือ British Aerospace และ Inland Revenue ไป outsource งานทางด้าน IT ทำให้เกิดของ strike หรือการนัดหยุดงานของพนักงานและเกิดความเสียหายอย่างใหญ่หลวงตามมา

ผลของการทำ Outsourcing ในประเทศออสเตรเลีย ชี้ให้เห็นถึงจำนวนคนที่ทำงาน part-time เพิ่มขึ้นจาก 10.2 เปอร์เซ็นต์ เป็น 24.4 เปอร์เซ็นต์ในรอบ 10 ปี งานต่าง ๆ เช่น งานบัญชี งานสุขภาพ งาน IT ถูกตัดออกไปจ้างภายนอก แม้กระทั่งในมหาวิทยาลัยที่อาจารย์ถูกจ้างมาเป็นรายชั่วโมง สอนเสร็จก็กลับไปสอนที่อื่นต่อ ซึ่งทำให้ไม่มีใครช่วยเหลือแนะนำนักศึกษาอย่างจริงจัง เพราะต่างก็คิดว่าทำหน้าที่ตามสัญญาจ้างเสร็จแล้ว

### ทางออกของการ Outsourcing

ถึงแม้ว่าของเสียของการทำ Outsourcing จะมีมากขนาดไหนก็ตามก็คงไม่สามารถที่จะแทนที่การจ้างงาน Outsourcing ได้ แต่วิธีการที่จะทำให้ผลกระทบทางด้านลบเหลือน้อยลงนั้นก็ยังมีหลายทางดังเช่นที่ Quinn และ Hilmer ได้เสนอไว้ทางหนึ่งคือ เสนอให้มี "potential contract relationship model"<sup>(32)</sup> ซึ่งหมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีพลังระหว่างบริษัทแม่และบริษัทที่รับตัดงานไป ซึ่งแต่เดิมความสัมพันธ์เหล่านี้จะอยู่ในลักษณะแค่ผู้จ้างกับผู้รับจ้าง ไม่ได้มีความสัมพันธ์มากมายกว่าต่างคนต่างทำหน้าที่ Quinn เสนอให้พัฒนาความสัมพันธ์ขึ้นเป็นเจ้าของร่วมกัน (partial ownership) การมาเป็นหุ้นส่วน (joint ventures) การเป็น consortia การมาร่วมมือกันมากขึ้น และพัฒนาความสัมพันธ์ให้เป็นความสัมพันธ์ในระยะยาวมากขึ้น<sup>(33)</sup> และให้มีความยืดหยุ่นกว่าเดิม การพัฒนาความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะเป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบ และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน ร่วมแบ่งปันข้อมูล และปรับปรุงทัศนคติของทั้งสองฝ่ายให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ทางออกอีกประการหนึ่ง คือ ทำเป็นองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) บริษัทใหญ่ ๆ ที่ทำการ Outsourcing ได้ใช้วิธีเฟ้นหาผู้ผลิตหลายราย นัยหนึ่งเพื่อกระจายความเสี่ยง เช่น บริษัท British Petroleum Exploration (BPX) ได้ตัดงานทางด้าน IT ออกไปให้บริษัทรับช่วง 3 บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้าน IT บริษัท เช่น JP. Morgan เองก็ใช้วิธีนี้ ซึ่งโดยวิธีนี้ได้ทำให้เกิดลักษณะขององค์กรเสมือนจริงโดยมีบริษัทแม่ทำหน้าที่เป็นตัวหลัก และเชื่อมโยงกับเครือข่ายที่เป็นบริษัทที่ Outsourcing บริษัท Benetton ได้พัฒนาแนวคิดนี้โดยสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทลูกข่ายมากกว่า 500 บริษัทให้ทำการผลิตสินค้าส่งให้

การดำเนินงานแบบร่วมลงทุน (Joint Venture) และรูปแบบการให้สิทธิพัฒนาสินค้าในรูปแบบของ franchise system โดยผู้ให้สิทธิ์ดูแลเรื่องตราเอกลักษณ์สินค้า (brand) และจัดการด้านการตลาด ส่วนผู้รับสิทธิ์อีกกลุ่มหนึ่งดูเรื่องการผลิตและการลงทุน ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ช่วยลดผลกระทบทางลบของการ Outsourcing<sup>(34)</sup> หน่วยงานด้านการลงทุนของธนาคารสวิสก็ใช้วิธีการนี้ โดยได้ร่วมลงทุนทางด้าน IT กับบริษัท Perot โดยมีการร่วมลงทุนการทำวิจัย การพัฒนาระบบต่าง ๆ หรือธนาคาร Australian commonwealth Bank (ACB) ได้ร่วมพัฒนากับ EDS (Electronic Data Systems) ซึ่งเป็นการลงทุนกว่า 500 ล้านดอลลาร์เป็นเวลาถึง 10 ปี

นอกเหนือจากวิธีการเหล่านี้ยังมีอีกวิธีหนึ่งที่เรียกว่า Spin-offs คือ ตัดส่วนกิจการหรืองานบางอย่างที่เป็นลักษณะของต้นทุน cost based activities ปรับให้เป็นศูนย์กำไร (profit center) เช่น บริษัททางด้าน IT ที่ใช้รูปแบบนี้ทำให้เกิดผลงานใหม่หรือให้บริการรูปแบบใหม่ที่

ทำกำไรให้กับบริษัท หรือบริษัท Mercedes - Daimler ก็ทำเช่นเดียวกันคือตัดงาน IT ที่เดิมในฐานะที่เป็นบริษัทผลิตรถและงานด้าน IT ถือว่าอยู่เป็นส่วนของ cost center แต่ความที่บริษัทมีศักยภาพทางด้าน IT มากก็ตัดเอางาน IT นี้ออกมาทำศูนย์กำไรและเอาไปสร้างผลผลิตตอบสนองบริษัทอื่น

อีกวิธีหนึ่งคือการไม่เป็นพันธมิตร (Alliances, Consortia) โดยใช้แนวคิดของการแบ่งปันด้านการบริการ การมาร่วมมือกันกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ระหว่างสองบริษัทหรือมากกว่าจะช่วยในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด บริษัท Kodak ได้ใช้แนวคิดนี้กับ IBM โดยทั้งสองบริษัทสามารถที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ณ ปัจจุบันแนวคิดที่จะ outsource งานสำคัญ (key functions) มีมากยิ่งขึ้น เช่นบริษัท Gothaer Corporation ซึ่งเป็นบริษัททำด้านประกันที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของเยอรมัน เดิมเคยทำ joint venture กับบริษัท IBM ที่ช่วยบริษัท gothaer ในเฉพาะด้านการประมวลผลข้อมูล ต่อมาบริษัท gothaer ได้ทำพันธสัญญาแบบ sourced service consortia arrangement กับ IBM ตั้งขึ้นเป็นอีกบริษัทที่ผลิตทางด้าน software ดังนั้น บริษัทใหม่นี้ก็จะรวม know-how ของทั้ง 2 บริษัทเข้าด้วยกันทำให้เกิดความเข้มแข็ง<sup>(35)</sup> เช่นเดียวกับบริษัท NV Philips ที่เป็นของประเทศเนเธอร์แลนด์ และเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้านเครื่องไฟฟ้า เดิมได้ทำสัญญาแบบ joint-venture กับบริษัท BSO-Origin โดยมีการร่วมทุนเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ และส่วนตัวแทนเข้าไปร่วมในคณะกรรมการบริหารเพียงแค่ 2 ที่นั่ง แต่หลังจากนั้นบริษัท Philips ก็ตัดสินใจที่จะร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์กับ BSO-Origin กลายเป็นอีกบริษัทหนึ่งให้บริการด้าน software

จึงเห็นได้ว่าแนวคิดของการ Outsourcing ได้เปลี่ยนไปจากความสัมพันธ์แบบต่างคนต่างทำหน้าที่และมีความสัมพันธ์เป็นแบบผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้าง กลายเป็นหุ้นส่วนและสร้างความสัมพันธ์ที่ยืนนานร่วมที่จะพัฒนาและสนับสนุนกันมากยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย ตั้งแต่การพัฒนา potential contract มาถึงการทำเป็นองค์การเสมือนจริง การเป็น joint venture, การเป็น strategic alliance การเป็น Consortia จนการเปลี่ยนจาก cost-center มาเป็น profit-center ซึ่งรูปแบบเหล่านี้เป็นรูปแบบที่มีความเสมอภาค เท่าเทียม มีความเชื่อถือไว้วางใจ และที่สำคัญที่สุด คือ มองว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

### กิจกรรมหรืองานลักษณะแบบไหนที่ควรจะ Outsource

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักปฏิบัติในจุดเดิมนั้นก็จะแนะนำให้องค์กรทำการ Outsource กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักหรือที่เรียกว่า Non-Core Competencies แต่งานในแต่ละองค์การก็จะมีหลากหลายและเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดว่างานอะไรเป็นงานที่ไม่ใช่งานหลัก เพราะก็ขึ้นอยู่กับมุมมองขององค์การด้วย บางองค์การก็มองว่างานด้าน IT เป็นงานสนับสนุน แต่บางองค์การก็มองไม่เหมือนกัน ประเด็นที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจว่าควรที่จะ outsource งานใดนั้นจะขอแนะนำเสนอดังต่อไปนี้

มุมมองแรกเป็นของ Lewis และ Sappinton<sup>(36)</sup> ที่เสนอว่าการ Outsource จะเป็นการแลกเปลี่ยน (trade-off) ระหว่างการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตกับการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการ

ควบคุม คือ ตามมุมมองนี้ถ้าองค์กรคิดที่จะ Outsource เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิต องค์กรก็สามารถที่จะทำได้ แต่องค์กรต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเพิ่มขึ้นในการต้องไปควบคุมบริษัทที่รับงานไปเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเวลา คุณภาพ และมาตรฐานที่กำหนด ถ้าค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีน้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่องค์กรประหยัดได้จากการไปจ้างคนอื่นผลิต ก็น่าที่จะตัดสินใจทำการ Outsource

แนวคิดกระแสหลักที่เห็นว่ากิจกรรมที่องค์กรควรที่จะ outsource คือ กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กร แนวคิดนี้เป็นของ Prahalad, Hamel, Beldis, Lacity, Quinn and Hilmer, Rothery and Robertson, Kelley และ Mullin ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้มองว่าความสามารถหลักขององค์กรหรือที่เรียกว่า core competencies นั้นคือที่รวมขององค์ความรู้ ทางด้านการออกแบบสินค้าและบริการ เทคโนโลยี การให้บริการ การจัดระบบขนส่ง

McFalan และ Nolan ได้เสนอรูปแบบแมทริกซ์ (Matrix Type model) ที่พิจารณาจากความสัมพันธ์ของ core competencies และกิจกรรมอื่นขององค์กร ในการช่วยผู้บริหารตัดสินใจว่าควรที่จะ outsource งานด้านใด ซึ่งเขาได้เสนอเป็น Strategic grid

Alexander และ Young ได้เสนอวิธีที่จะพิจารณาว่าอะไรคืองานหลักขององค์กรไว้ อย่างน่าสนใจคือดูที่องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. กิจกรรมที่เคยประพฤติปฏิบัติมายาวนานในองค์กร
2. กิจกรรมที่ทำแล้วมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อผลประกอบการ
3. กิจกรรมที่ทำแล้วทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน
4. กิจกรรมที่ทำให้เกิดแรงผลักดันต่อความเจริญเติบโต และเป็นนวัตกรรม

ทั้ง 4 กิจกรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นกิจกรรมที่เป็น core competencies ขององค์กรและควรที่จะเก็บเอาไว้ทำเอง<sup>(37)</sup>

บริษัทเพชร Argyle Diamonds ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและส่งออกเพชรรายใหญ่ที่สุดของโลกได้ outsource ด้านการผลิตเพชรไปให้บริษัทอื่น ยกเว้นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือ การคิดแยกเพชรทางบริษัทจะเก็บไว้ทำเอง หรือบริษัท Apple Computer ก็ได้ Outsource ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของขั้นตอนการผลิตออกไป คงเหลือที่ตัวเองเฉพาะ Apple DOS ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่บริษัทเก็บเอาไว้ทำเอง

ในบริษัทที่มีปรัชญาที่จะสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้า โดยนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ในกรณีเช่นนี้บริษัทต้องควบคุมคุณภาพ และจำเป็นที่จะต้องเก็บส่วนหรือกิจกรรมเหล่านี้เอาไว้ทำเอง แทนที่จะ outsource ออกไป เช่น บริษัท CNN หรือ Accor ในกลุ่มของประเทศฝรั่งเศสที่ต้องการจะสร้างโรงแรมราคาถูกแต่มีคุณภาพดีภายใต้ปรัชญาของ Value innovation philosophy โดยโรงแรมนี้ใช้ชื่อว่า Formula 1 โดยจะตัดรายจ่ายพวกค่าตกแต่งห้องออก แต่จะมีความสะดวกสบาย และคำนึงถึงลูกค้ามาก ซึ่งวิธีนี้ทำให้บริษัท Accor สามารถลดค่าก่อสร้างและค่าตกแต่งไปได้ถึง 35 เปอร์เซ็นต์ และรักษาคุณภาพโดยในส่วนนี้ทางบริษัทจะดำเนินการจัดทำเอง

อีกประการหนึ่งที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจว่าควรที่จะ Outsource กิจกรรมอะไร ก็คือการพิจารณาความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นกับการควบคุม ถ้าความจำเป็นที่จะต้องควบคุมมีน้อยและต้องการความยืดหยุ่นสูง กรณีเช่นนี้ควรที่จะทำการ Outsource และในทางกลับกันเมื่อกิจกรรมนั้นมีความยืดหยุ่นต่ำ แต่ต้องมีภาวะควบคุมสูง องค์การควรที่จะเก็บกิจกรรมนั้นไว้ทำเอง<sup>(38)</sup>

### การ Outsource กับบริษัทแบบไทย ๆ

การปฏิรูประบบบริหารราชการในภาครัฐ ทำให้เกิดการนำเอาระบบการแข่งขันของตลาดเข้ามาด้วย โดยมีเหตุผลคือต้องการให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการที่ดีกว่า ซึ่งแนวคิดที่ว่านี้มีมาตั้งแต่เข้าทศวรรษที่ 1980 ดูจากผลงานของ Savas ในปี 1987 เกี่ยวกับ Privatisation: The Key to Better Government หรือจากของ Osborne และ Galbler ที่ชื่อ Reinventing Government ในปี 1992 ซึ่งเน้นถึงการแข่งขันจะช่วยให้การส่งมอบสินค้าและบริการไปสู่มือประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการปฏิรูประบบราชการทั่วไปทั้งในยุโรป อเมริกา และทวีปออสเตรเลีย และโดยวิธีการตัดให้ออกชนทำก็ส่งผลให้เกิดการ Outsource งานภาครัฐออกไปสู่ภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก เช่น ในประเทศอังกฤษ รัฐบาลได้ผ่านกฎหมายที่ชื่อว่า Local Government Act ปี 1998 ซึ่งทำให้รัฐบาลท้องถิ่นต้องตัดงานบริการหลายอย่างไปให้ออกชน และมีแนวโน้มที่จะมีวงเงินมากขึ้น จากผลการสำรวจของ OECD ในปี 1997 พบว่ากิจกรรมที่ภาครัฐต้องการทำ outsource มีมากมายตั้งแต่การสร้างสนามบิน กิจกรรมด้าน IT กิจกรรมด้านการฝึกอบรม การตรวจสอบบัญชี ไปจนถึงกิจกรรมเล็ก ๆ เช่น การทำความสะอาด เหตุผลที่ภาครัฐนำเอามาสนับสนุนเพื่อให้มีการ Outsource ก็คือ ช่วยตอบสนองความต้องการให้กับประชาชนได้มากขึ้น อีกประการคือช่วยพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ เนื่องจากผู้ที่เป็น Outsourcer มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นมากกว่าที่ภาครัฐทำ<sup>(39)</sup> เช่นเดียวกับในประเทศอังกฤษที่พบว่าท้องถิ่นสามารถประหยัดเงินได้ประมาณ 7-10 เปอร์เซ็นต์<sup>(40)</sup> ซึ่งการประหยัดนั้นเกิดจากมีคู่แข่งในตลาดมากทำให้ได้ราคาที่ถูกกว่า

ในภาครัฐของไทยก็ได้้นำแนวคิดเหล่านี้เข้ามาใช้โดยเริ่มที่จะ Outsource งานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนบางอย่างที่ไม่ใช่งานหลัก เช่น งานทำความสะอาด งานด้านทำสวน ดูแลต้นไม้ หรือพนักงานขับรถออกให้กับบริษัทเอกชนทำไป และมีแนวโน้มว่าจะทำมากยิ่งขึ้น โดยจะเป็นการ outsource กิจกรรมหรืองานหลักที่สำคัญ ๆ เช่น การก่อสร้าง งานด้านระบบข้อมูล งานด้านการบริหารบุคคล ยิ่งกว่านั้นในปัจจุบันรัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น หน่วยงานการปกครองท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล ก็ได้ทำงานไป Outsource เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียตามมา ผลเสียที่มากอย่างหนึ่งคืองานที่ Outsource ไป แทนที่จะได้คุณภาพกลับไม่ได้ และยังมีปัญหาการคอร์รัปชันตามมาอีกด้วย

ข้อที่ควรพิจารณาเมื่อนำเอาเรื่องของการ Outsource ไปใช้ในภาครัฐมีดังนี้คือ

**1. เงื่อนไขด้านการแข่งขัน** เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าถ้ามีการแข่งขันที่เสรี ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพและความประหยัด ในกรณีของงานบางอย่างหรือกิจกรรมบางอย่างที่สามารถหาผู้ผลิตได้ง่ายในตลาด กิจกรรมเหล่านั้นถ้าหากออกไป Outsource ก็ย่อมที่จะช่วยให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายได้ เช่น งานที่ใช้เทคโนโลยีต่ำ หรืองานที่ไม่ต้องอาศัยความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญสูง ตัวอย่างกิจกรรมเหล่านี้ เช่น งานทำความสะอาด งานซ่อมแซม งานเก็บขยะ ดูแลยานพาหนะ เป็นต้น

ในประเทศอังกฤษ หลังจากได้มีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ในสมัยของนายกรัฐมนตรี มีลชีส Thatcher ได้มีการนำแนวคิดของการแข่งขันเข้าไปใช้ โดยหน่วยงานด้านแรงงาน Direct Labour Organizations (DLOs) เองก็ต้องเข้ามาแข่งขันเพื่อที่จะได้งานโดยมีการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันก็ไม่อนุญาตให้หน่วยราชการไปแข่งขันในงานของภาคเอกชน<sup>(41)</sup> เช่น เมื่อมีการซ่อมถนนก็เปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้ามาแข่งขันในปี 1990 ได้มีการผ่านร่างกฎหมายที่ชื่อว่า The Environmental Protection Act ซึ่งตามกฎหมายถ้าหน่วยงานภาครัฐต้องการที่จะขยายการแข่งขันออกไปจำเป็นต้องตั้งตั้งขึ้นเป็นบริษัทลูกแล้วถึงจะไปรับงานได้ ซึ่งทำให้เป็นไปได้ว่าในอนาคตหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องจัดรูปแบบการเป็น joint venture กับภาคเอกชนในการทำงาน

สำหรับภาครัฐของไทย งานในลักษณะที่ไม่ต้องอาศัยความชำนาญ ก็สามารถที่จะตัดลดออกไปให้ภาคเอกชนจัดทำได้ ซึ่งช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายไปได้ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายไปได้คือ การลดจำนวนรายจ่ายที่เป็นรายจ่ายเกี่ยวกับค่าจ้าง มีการนำเอาเครื่องมือเครื่องมือมาช่วยแทนแรงงานคน

แต่เงื่อนไขด้านการแข่งขันและช่วยลดค่าใช้จ่ายก็ไม่ใช่คำตอบทั้งหมด ว่าควรที่จะ Outsource เพราะงานของภาครัฐบางอย่างที่มีความสำคัญกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ เช่น การจัดการศึกษา งานด้านกฎหมาย งานด้านความมั่นคง งานเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นในตลาด แต่เป็นงานที่มีผลกระทบต่อคนหมู่มาก และจำเป็นต้องคำนึงถึงความเสมอภาค และความเป็นธรรม งานเหล่านี้ต้องถือว่าเป็นงานหลักที่รัฐบาลควรที่จะทำเอง

## **2. เงื่อนไขด้านความสามารถในเชิงการบริหารและการควบคุมตรวจสอบ**

ในประสบการณ์ของภาคเอกชนจะพบว่าองค์การจะตัดสินใจ outsource ก็ต่อเมื่อองค์การแน่ใจว่าองค์การสามารถที่จะควบคุมหน่วยงานที่ไป outsource ได้ การที่จะควบคุมได้ก็หมายความว่าองค์การต้องมีระบบการบริหารที่เข้มแข็ง มีพนักงานที่มีความสามารถและประสบการณ์สูง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะเข้าไปควบคุมและตรวจสอบได้ เมื่อมาพิจารณาถึงเงื่อนไขที่จะเห็นได้ชัดว่าจุดอ่อนของระบบราชการไทย คือ ขาดการควบคุมและตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมภายในของหน่วยงานเอง หรือองค์การตรวจสอบจากองค์กรอิสระจากภายนอก เช่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน จะเห็นได้ว่าหน่วยงานเหล่านี้ตั้งขึ้นมา มีระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร แต่ยังทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อการตรวจสอบและควบคุมยังไม่เข้มแข็ง การที่เอางานภาครัฐไป outsource ก็จะมีรั้วไหลและเกิด

การคอร์ปชั่นขึ้น เป็นธุรกิจการเมืองอย่างที่เห็นในเมืองไทยอย่างมากขนาดนี้ ยิ่งมีการกระจายอำนาจมากเท่าไร และการตรวจสอบทางข้อมูลผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีไม่ถึง ก็จะมีมีการนำเอางบประมาณแผ่นดินไปใช้เป็นประโยชน์กับพวกพ้องตนเองมากยิ่งขึ้น

ในแง่ของการขาดผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐก็เช่นเดียวกัน เมื่อการปฏิรูประบบราชการยังถอยหน้าถอยหลังอย่างนี้ ทำให้ระบบราชการยังไม่ดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาอยู่ จึงทำให้คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อยู่นอกระบบราชการ คนที่เหลืออยู่จะไปตรวจสอบก็ยิ่งเป็นไปได้ งานที่ต้องอาศัยความรู้แบบวิชาชีพถ้าไม่ได้มีการปฏิบัติก็ยิ่งทำให้สูญเสียความเป็นวิชาชีพ เหมือนนักบินต้องฝึกฝนบ่อย ๆ มีชั่วโมงบินมาก ๆ ถึงจะมีความสามารถ ถ้าหน่วยราชการเอางานไป outsource มาก ก็ยิ่งทำให้คนที่มีความรู้เฉพาะเหล่านี้ไม่มีงานทำ พวกนี้ก็อาจลาออกไป ยิ่งทำให้หน่วยราชการขาดคนที่มีความเชี่ยวชาญไปใหญ่

และที่อาจจะแย่ไปกว่านั้นก็คือบางที่บริษัทที่หน่วยราชการไป Outsource อาจไม่ใช่บริษัทที่เป็นมืออาชีพจริง ๆ และเพื่อผลประโยชน์หรือทำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้จ้างหรือหน่วยราชการ ก็ไปจ้างข้าราชการในหน่วยงานนั้นที่รู้ข้อมูลภายในมาเขียน TOR หรือมาออกแบบ แล้วก็กลับเอาไปให้หน่วยราชการนั้นยอมรับ อีกทั้งบริษัทที่ Outsource ก็ต้องการผลประโยชน์ตอบแทนเยอะ ๆ ก็จ้างบุคลากรที่ด้อยประสิทธิภาพมาประกอบกับข้าราชการเองก็ขาดความเชี่ยวชาญ จึงไม่สามารถที่จะตรวจสอบควบคุมได้ การ Outsource ยิ่งมีมากเท่าไรในสภาวะการณ์เช่นนี้ก็ยิ่งเปิดโอกาสให้มีการคอร์ปชั่นมากขึ้นเท่านั้น ผลเสียก็คงตกอยู่กับคนไทยและประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**3. เงื่อนไขด้านความรับผิดชอบ** จากอดีตที่ผ่านมา การขาดคนที่จะออกมารับผิดชอบในการตัดสินใจที่ผิดพลาดในบ้านเรานั้นน้อยมาก การดำเนินนโยบายที่ผิดพลาดของรัฐส่งผลกระทบต่อประชาชน โดยข้าราชการหรือนักการเมืองที่กำหนดนโยบายเหล่านั้นไม่เคยต้องมารับผิดมีมากมายหลายกรณี ซึ่งกรณีที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นกรณีของรัฐหรือเกิดจากการกระทำของหน่วยราชการเอง แต่ถ้าเราจะทำการ Outsource เข้ามาใช้โดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ก็จะมีเพิ่มการขาดความรับผิดชอบ และยังส่งผลดีทำให้เกิดแพะรับบาปที่ถูกต้อง คือ บริษัทที่ Outsource ไป โดยพวกหน่วยราชการเหล่านี้ก็จะพ้นจากความผิด เพราะยิ่งถือว่าหน่วยงานไม่ได้เป็นคนทำ แต่ลืมนึกไปว่าการที่หน่วยงานไป Outsource บริษัทที่ขาดความรับผิดชอบ ก็ถือว่าขาดความรอบคอบ และทำให้เกิดความเสียหายตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว ยิ่งเปิดโอกาสให้มีการ Outsource มากก็ยิ่งดี เพราะไม่ต้องมารับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในทางลบ แต่สิ่งที่ต้องคิดคืออะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับประเทศกลับไม่ถูกนำมาพิจารณา

จากการศึกษาของ Hart พบว่าในการที่หน่วยงานภาครัฐเอางานไปตัดแบ่งให้บริษัทเอกชน บริษัทเหล่านั้นได้เพิ่มโอกาสที่จะลดค่าใช้จ่ายของตัวเอง ซึ่งส่งผลไปถึงการลดระดับของคุณภาพ<sup>(42)</sup> จากการศึกษาของ Deakin and Walsh ในปี 1996 ศึกษาหน่วยงาน Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) ในประเทศออสเตรเลีย พบว่าบริษัทที่หน่วยราชการตัดงานให้ไปนั้น กลับไม่ได้ช่วยให้เกิดการประหยัด ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ของ

บริษัทที่รับงาน Outsource ไม่ได้ส่งมอบสินค้าและบริการตามเวลา คุณภาพและมาตรฐานที่ได้ตกลง

นอกจากนั้น จากผลการศึกษาการ Outsource ในกิจกรรมด้าน IT ของหน่วยราชการในประเทศไทยคออสเตรเลียยังพบอีกว่า พวกเขาบริษัทของคนท้องถิ่นซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง ต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับพวกเขาบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น IBM, EDS และ CSC<sup>(43)</sup>

จึงพอมองเห็นได้ว่าการตัดกิจกรรมของภาครัฐไป Outsource โดยไม่มีการสร้างพันธะ (Commitment) ให้ต้องรับผิดชอบโดยหน่วยงานราชการนั้น ๆ นอกจากจะสร้างความเสียหายแล้ว ยังเป็นตัวที่ไม่เอื้อให้กับธุรกิจขนาดกลาง ขนาดเล็ก ที่จะสามารถพัฒนาตัวเอง และตกเป็นเหยื่อบริษัทข้ามชาติให้เข้ามาทำให้ประเทศต้องพึ่งพาคนอื่นมากขึ้น จนขาดความสามารถในการพึ่งตนเอง

**4. เงื่อนไขด้านการสะสมองค์ความรู้เอาไว้ในองค์กร** กระแสของการ Outsource<sup>(44)</sup> ได้เปลี่ยนไปจากการนำเอากิจกรรมที่ไม่สำคัญไปให้คนอื่นทำ มาเป็นการเอางานหรือกระบวนการที่สำคัญ ๆ ไป Outsource สาเหตุเพราะต้องการเรียนทางลัดเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ แต่คำถามที่ต้องถามตัวเองก่อนคือ แข่งขันได้แล้วมันยั่งยืนไหม เพราะถ้าแข่งขันได้แต่ไม่ยั่งยืนได้แต่เป็นผู้ตาม ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ การแข่งขันแบบนั้นก็เป็นการแข่งขันที่จอมปลอม เหมือนคนที่มีเงินจับจ่ายใช้สอยโดยใช้บัตรเครดิต คือเอาเงินอนาคตมาใช้ในปัจจุบัน ดูเหมือนประหนึ่งว่ามีเงิน แต่จริง ๆ ไม่ใช่ การเอางานของภาครัฐไป Outsource เพื่อวัตถุประสงค์หลักคือแข่งขันและลดค่าใช้จ่ายอย่างเดียว ไม่ใช่คำตอบที่ถูก ภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องสะสมองค์ความรู้ และจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่การจะทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีทรัพยากรส่วนเกินที่เรียกว่า slack resources มีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีความรู้ข้ามสายงาน ซึ่งสื่อต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีในบริษัทที่ไป Outsource

ตามตัวแบบ Strategic Grid ของ McFarlan และ Nolan ที่เสนอว่าในสถานการณ์เช่นไร องค์การควร Outsource ก็ชี้ให้เห็นว่าเมื่อองค์การเห็นว่าการสะสมความรู้และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอนาคตขององค์การ องค์การจะใช้วิธีการสร้างความรู้ภายในมากกว่าที่จะออกไป Outsource ข้างนอก ซึ่งในประเด็นนี้เราควรมีการสำรวจองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของไทยที่สมควรที่จะพัฒนาเองและต่อยอดเพื่อให้เกิดความรู้ที่แตกฉานมากยิ่งขึ้น

**5. เงื่อนไขทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมไทย** ถ้าพูดถึงการ Outsource โดยไม่คำนึงถึงค่านิยมแบบไทยแล้วก็คงจะไม่ได้ สังคมไทยถึงจะพัฒนาไปจากสังคมเดิมและพยายามที่จะเลียนแบบสังคมที่พัฒนาแล้วไปอย่างไรก็ตาม แต่ทุนทางสังคมหลายอย่างในสังคมไทย เช่น ความโอ้อ้อมอารี ความเอื้อเฟื้อ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี การรู้จักให้อภัย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นค่านิยมที่ยังยึดโยงสังคมไทยให้อยู่ได้จนถึงทุกวันนี้ การ Outsource เป็นแนวคิดของตะวันตกที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการกับเงินหรือคำตอบแทน โดยมีกรอบของคุณภาพและมาตรฐานกำหนด เมื่อเอามาใช้ทำให้ความผูกพันทางใจที่เคยมีในสภาพของการจ้างงานในเมืองไทยมีลดน้อยลง ความเป็นคนไทย ความเห็นอกเห็นใจถูกตัดออกไป ในขณะที่กระแส



หนึ่งเราก็วิ่งตามแนวคิดของฝรั่งที่บอกว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด แต่การ Outsource ก็เหมือนกับการทำ Downsizing ก็คือการตัดงาน การตัดคน การเอาคนออก และถ้าเป็นการเอาออกโดยไม่มีการสร้างอาชีพอะไรมารองรับ การศึกษาที่ไม่ประสบความสำเร็จ คนไทยยังขาดความตระหนักที่ต้องเป็นนักเรียนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ยังเห็นว่าปริญญาสำคัญกว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง การ Outsource ก็จะทำให้เกิดปัญหามากยิ่งขึ้น ในอดีตที่ผ่านมามีการนำเอาโครงการดึงดูดใจให้คนเกษียณอายุมาใช้ แต่พบว่าไม่ค่อยประสบความสำเร็จ คนที่ออกกลายเป็นคนมีศักยภาพ แต่คนที่อยู่รัฐกลับต้องลงทุนพัฒนามากยิ่งขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่เกิดเป็นปัญหาทำให้ภาครัฐขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้น ถ้ารัฐมีแนวคิดที่จะทำการ Outsource รัฐต้องเตรียมการพัฒนามากกว่านี้ มีเช่นนั้นการ Outsource ก็จะทำให้เหมือนการผลักคนเหล่านี้ออกไปจากระบบในขณะที่เขายังไม่พร้อมที่จะพึ่งตนเอง

### บทสรุปในฐานะของการเป็นนักทรัพยากรบุคคล

การทำ Outsource มีผลกระทบทางด้านสังคมในทางลบมากกว่าทางบวก เพราะอย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่าการ Outsource จะเป็นการลดคน ซึ่งเป็นการสร้างผลกระทบทางจิตใจให้กับพนักงานและนำมาซึ่งการต่อต้าน ในงานที่มีการ Outsource การลาออกหรือการให้ออกจะเป็นปรากฏการณ์ที่เห็นมาตลอด ไม่เฉพาะคนที่ถูกให้ออก คนที่อยู่หรือที่เรียกว่าพวกที่อยู่รอด (survivors) เองก็มีปัญหาที่เรียกว่า survivors syndrome ซึ่งอาการนี้ก็บั่นทอนความรู้สึก กระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งขวัญกำลังใจของคนอยู่ให้ตกต่ำ เพราะก็ไม่แน่ใจว่าเมื่อไหร่โรงงานของพวกเขาจะถูกตัดออกไป Outsource อีก

ในบริษัทข้ามชาติหลายแห่ง อาการ survivor syndrome นี้ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่นำมาสู่ความล้มเหลวขององค์กรและในที่สุดองค์กรก็ต้องทำการ Downsize จริง ๆ เพราะอาการความไม่มั่นคงในงาน (job insecurity) มีผลกระทบทางลบกับประสิทธิผลขององค์กร

เพื่อที่จะลดปัญหาเหล่านี้ลงหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องเพิ่มการลงทุนในตัวพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในอนาคต เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักว่าเขาเป็นผู้ที่กำหนดชะตาชีวิตของเขาเอง ดังนั้นเขาต้องคิดวางแผนการทำงาน วางแผนการศึกษา วางแผนอาชีพ โดยองค์กรต้องไม่คิดจะพัฒนาเฉพาะเรื่องที่ต้องค์การได้ประโยชน์ ซึ่งมักจะเป็นประโยชน์ระยะสั้น ต้องคำนึงถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลเข้าสู่อาชีพใหม่ ซึ่งแนวคิดนี้ถือว่าเป็นพันธสัญญาแบบใหม่ (the new psychological contract) ซึ่งตามพันธสัญญาแบบใหม่นี้การมีอาชีพที่ยืดหยุ่น (career resilience) หรือการทำให้คนมีความพร้อมต่อการถูกจ้างงานใหม่ (continuous employability) เป็นสิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร รวมทั้งเจ้าของ CEO ต่าง ๆ ต้องเข้าใจและทำความเข้าใจ คืออาชีพของคนจะเปลี่ยนไปตามความรู้ใหม่ที่คนได้รับการพัฒนา ยิ่งในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน การมีทักษะหลายอย่างที่สำคัญ การมีความรู้ที่ทันสมัยจะช่วยให้คนสามารถหางานทำเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองได้มากยิ่งขึ้น



**เชิงอรรถ**

<sup>(1)</sup> Jennifer Laobs, 1993 “Why HR is Turning to Outsourcing” Personnel Journal, September, 92–101.

S. Domberger, 1998 The Contracting Organization: A Strategic guide to Outsourcing, Oxford University Press, Oxford

- (2) M. Corbett, 2003 “Outsourcing’s Future Fortune, June 18 2003. 81-6.
- (3) Len Marinaccio, 1994 Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resources” Employee Benefits Journal, March, 39-42.
- (4) J. B. Quinn and F.G. Hilmer 1994, “Strategic Outsourcing Sloan” Management Review, Vol. 35, No.4 Summer, pp.43-55.
- (5) Quinn and Hilmer, 1994.
- (6) L. Loh and Venkatraman, N (1992) “Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-sectional analysis”, Journal of Management Information System, Vol.9, No.1, pp. 7-24.
- (7) Joan Greco Outsourcing: The new Partnership, Journal of Business Strategy Vol. 18, No.4, Jul.-Aug. 1997.
- (8) The Economist, 1991.
- (9) Chalos 1994.
- (10) p. 672 Blaxill and Hout, 1991, Chalos 1994.
- (11) p. 673 Quinn 1999.
- (12) Van Laarhoven et. all 1999, p. 673.
- (13) J. William 1999 Unilever to focus on core “power brands” Financial Times, 22, September, p. 25.
- (14) Quinn and Hilmer 1994, Venkatraman, 1997 Domberger 1998.
- (15) Christian, 1997 p. 672.
- (16) Hamel, G. and C. K. Prahalad, Competing for the Future. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- (17) B. Harrison Lean and Mean: Changing Landscape of corporate Power in the Age of Flexibility. New York: Basic Books
- (18) Wonacolt, P “China’s secret weapon: smart, Cheap labor for high tech goods. Wall Stocet Journal, March 14, 2002, A1-6.

- (19) Corbett, M. "Outsourcing's Future" *Fortune*, June 18, 2003, S1-6
- (20) Burt, D. N., D. W. Dobler and S. L. Starling, *World Class Supply Management* 7<sup>th</sup> ed. Irwin, N. V. McGraw-Hill, 2003.
- (21) Ansberry, C. "Laid Off factory workers find jobs are drying up for food." *Wall Street Journal*, July 21, 2003 b, A1.
- (22) Hayes, M. and P. McDougall. "Gaining ground" *Information Week*, March 31, 2003, 34-42.
- (23) *Chicago Tribune*, Senate Weighs outsourcing curb, January, 22,
- (24) Currie, W. and Wilcocks, L.P. (1997), *New Strategies in IT Outsourcing Major Trends and Global Best Practice – Report*, Business Intelligence LTD, London, December
- (25) Kliem, R. L. (1999) "Managing the risks of outsourcing agreements" *Information Systems Management*, Summer, pp. 91-3.
- (26) Karabadshe, A and Kakabadshe, N. (1999) *Essence of Leadership International* Thompson, London,
- (27) Rousseau, D. 1989 "Psychological and implied contracts in organizations" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 12, No. 1, June pp. 34-78.
- De Vries, M. and Balazs, K. (1997) "The Downside of downsizing" *Human Relations*, Vol. 50., No. 1, pp. 11-50.
- (28) Heywood, J. B. "The Outsourcing Dilemma". London: Pearson Education, 2001.
- (29) Burt, D. N., D. W. Dobler, and S. L. Starling. *World Class Supply Management*, 7<sup>th</sup> ed. Irwin, NY: McGraw-Hill 2003.
- (30) Nathan, S. J. "Reducing the risk of outsourcing" *Supply Strategy*, May/June 2001, 20.
- (31) Vaie, P. (1989), *Managing as a Performing Art*, Jossey-Bass, San Francisco  
Allern, 5 (1995) "Understanding organizational cultures as the quality of workplace subjectivity", *Human Relations*, Vol. 48., No. 1., pp. 73-90.
- (32) Quinn, J. B. and Hilmer, F. G. (1994) "Strategic outsourcing"

Sloan Management Review, Vol. 35., No. 4., Summer, pp. 43-55.

<sup>(33)</sup> Venkatraman, N. and Loh, L. (1994) “The Shifting logic of the is organization: from technical portfolio to relationship portfolio” Information Strategy, Vol. 10., No. 2, pp. 5-11.

<sup>(34)</sup> Domberger, S. (1998) The Contracting Organization: A Strategic ..... To Outsourcing, Oxford University Press, Oxford.

<sup>(35)</sup> Diromualdo, A. and Qurbaxani, V. (1998) “Strategic intent for IT outsourcing” Sloan Management Review, Vol. 39, No. 4. Summer, pp. 67-80.

<sup>(36)</sup> Lewis, T. and Sappinton, D. (1991) “Technological Change and the boundaries of the firm”, American Economic Review, September, pp.887-900.

<sup>(37)</sup> Prahalad and Hamel, G. (1990) “The core Competence of the corporation” Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May-June, pp. 79-91.

<sup>(38)</sup> Quinn, J. B. and Hilmer, F.G. (1994) “Strategic Outsourcing” Sloan Management Review, Vol. 35, No. 4, Summer, pp. 43-55.

<sup>(39)</sup> Australian Industrial Commission (1996), Competitive Tendering and Contacting by Public Sector Agencies, Report No. 48, AGPS, Melbourne.

<sup>(40)</sup> Szymanski, S (1996), “The impact of compulsory competitive tendering on refuse collection services”, Fiscal Studies, Vol. 17, No. 3

<sup>(41)</sup> Walsh, K. (1995) “Competition and public service delivery” in Stewart, J and Stoker, G. (Eds), Local government in the 1990s, Macmillan, Basingstoke pp. 34.

<sup>(42)</sup> Hart, O. et al 1997, “The proper scope of government: theory and application to prisons” Quarterly Journal of Economics, Vol 112, No. 4,p. 1148.

<sup>(43)</sup> Deakin, S and Walsh, K 1996. “ The enabling state” Public Administration Vol 74, No. 1.